

HEALTH WEALTH CAREER



I PIANI DI INCENTIVAZIONE PER I DIPENDENTI

14 NOVEMBRE 2018

Luca Baroldi

*Principal, Reward Consulting and
Information Solutions Business
Leader*

Massimo Magni

*Senior Manager, Executive
Remuneration*



INTRODUZIONE

1 PREMESSA: I SISTEMI DI INCENTIVAZIONE AZIENDALI – OBIETTIVI E POPOLAZIONI TARGET

2 CENNI SUI PIANI DI INCENTIVAZIONE A BREVE TERMINE E DI AZIONARIATO DIFFUSO

3 FOCUS SUI PIANI DI INCENTIVAZIONE A LUNGO TERMINE

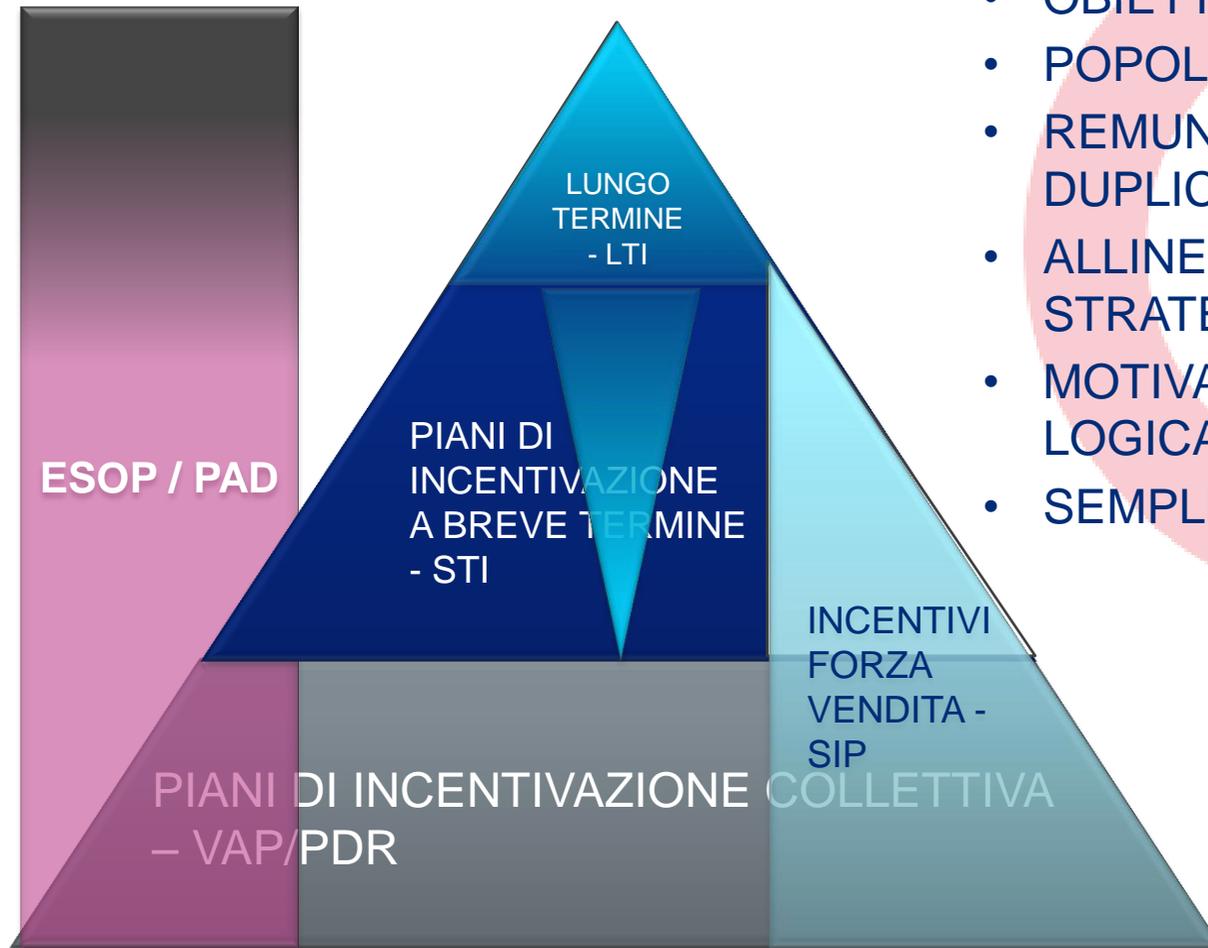
4 LE AZIENDE FTSE MIB

5 OUTLOOK INTERNAZIONALE SULL'EXECUTIVE REMUNERATION

PREMESSA: I SISTEMI DI INCENTIVAZIONE AZIENDALI – OBIETTIVI E POPOLAZIONI TARGET



LA COMPLESSITÀ DELL'INCENTIVAZIONE AZIENDALE



- OBIETTIVO CHIARO
- POPOLAZIONE TARGET DEFINITA
- REMUNERAZIONE NON DUPLICATA
- ALLINEATI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI
- MOTIVANTI E COSTRUITI IN LOGICA SMART
- SEMPLICI E COMPRENSIBILI

OBIETTIVI GENERALI DELL'INCENTIVAZIONE MANAGERIALE

- Premiare e sostenere la performance nel breve, medio e lungo termine
- Allineare gli obiettivi di performance dei dipendenti a quelli strategici aziendali
- Allineare gli obiettivi del management a quelli degli azionisti
- Spingere la creazione di valore d'impresa
- Attrarre, motivare e trattenere le risorse
- Indirizzare i comportamenti
- Allinearsi alle comuni pratiche di mercato
- Sviluppare il senso di appartenenza ed affiliazione

PAYOUT E POPOLAZIONE TARGET

INCENTIVO/ STRUMENTO	TIPOLOGIA DI PAYOUT	POPOLAZIONE TARGET	ORIZZONTE TEMPORALE
INCENTIVAZIONE COLLETTIVA	Monetario / Welfare	Quadri, Impiegati ed Operai	Breve
SHORT TERM INCENTIVE	Monetario*	Top Manager, Manager e senior professional – più raramente junior professional / impiegati	Breve
SALES INCENTIVE PLAN	Monetario	Sales Force (manager e professional), sempre più spesso funzioni limitrofe	Breve-brevissimo
LONG TERM INCENTIVE	Monetario o Equity	Vertici aziendali / ruoli N-1 / altri ruoli	Medio-lungo
EMPLOYEES STOCK OWNERSHIP PLAN	Equity	Intera popolazione aziendale	Medio-lungo

CENNI SUI PIANI DI INCENTIVAZIONE A BREVE TERMINE E DI AZIONARIATO DIFFUSO



SISTEMI INCENTIVANTI DI BREVE PERFORMANCE E TREND 2013 – 2018

CHE TIPO DI PERFORMANCE		% AZIENDE	KPI	% AZIENDE
CORPORATE COMPANY AREA	Corporate Performance	70%	Revenue/Sales/Assets Growth	74%
	Business Unit/Division Performance	59%	EBITDA/EBIT	69%
	Organization Performance (Legal Entity)	55%	ROE/ROI/ROS	14%
	Regional Performance	36%	Earnings per Share (EPS)/Earnings per Share (EPS) Growth	9%
INDIVIDUAL AREA	Individual Non-Financial Performance	78%	Other Non-Financial Measures	52%
	Individual Financial Performance	51%	Customer Metrics	16%

VARIABLE PAY



Sistemi messi in discussione...ma quali aspetti sono stati oggetto di revisione?



OPPORTUNITIES INVARIATE, MA CAMBIANO I MECCANISMI DI FUNZIONAMENTO

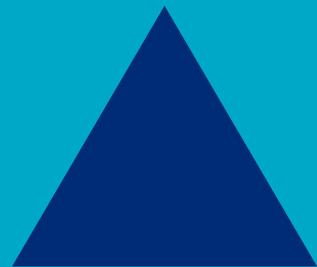


DIMINUISCE LA DIFFUSIONE DEGLI MBO TRA QUADRI ED IMPIEGATI



MAGGIOR UTILIZZO DI OBIETTIVI INDIVIDUALI NON FINANZIARI

I PIANI DI AZIONARIATO DIFFUSO



PIANI DI AZIONARIATO DIFFUSO

PRINCIPALI CARATTERISTICHE

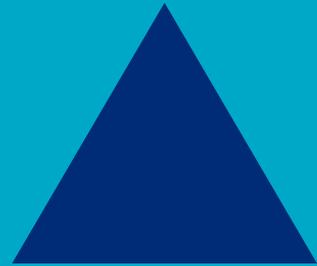
I piani di azionariato diffuso hanno la finalità di **favorire l'affiliazione e il senso di appartenenza** di tutti i dipendenti verso l'azienda.

Tali piani si realizzano **coinvolgendo tutti i dipendenti nell'azionariato della società a condizioni più favorevoli rispetto a quelle di mercato**, attraverso l'offerta di azioni «scontate» oppure attraverso il matching dell'investimento personale (ad esempio, se il dipendente acquista cinque o dieci azioni, l'azienda ne offre una a titolo gratuito).

In linea generale, i piani di azionariato diffuso:

- ❑ prevedono **l'offerta di azioni a sconto a tutti i dipendenti** dell'azienda
- ❑ prevedono la **definizione di «pacchetti» di azioni acquistabili, definiti in termini di valore di acquisto** (ad. esempio, € 1.000, € 3.000, € 10.000 e così di seguito)
- ❑ prevedono un **numero massimo di azioni dell'azienda a servizio del piano e, pertanto, un valore massimo acquistabile** da parte dei dipendenti. Nel caso le richieste pervenute siano superiori a tale valore, si opera un'assegnazione del valore massimo disponibile su base proporzionale alle singole richieste
- ❑ se **rispettati specifici vincoli, possono godere di determinate agevolazioni fiscali** (a favore del solo dipendente) **e contributive** (a favore di dipendente e azienda).

FOCUS SUI PIANI DI INCENTIVAZIONE A LUNGO TERMINE



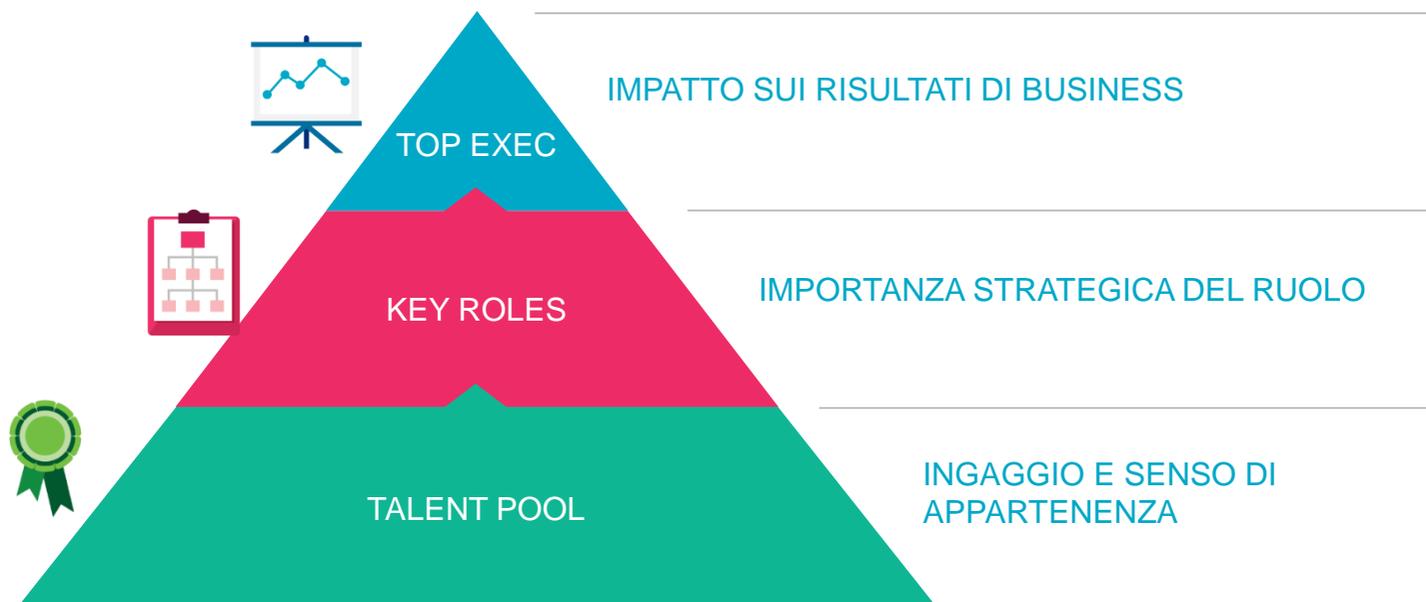
GLI ELEMENTI PER IL DISEGNO DI UN PIANO LTI

Elementi	Azione
 Finalità	Definire attentamente la finalità dello strumento
 Partecipanti	A chi è diretto? Solo ruoli apicali o anche altri ruoli, con quale obiettivo specifico?
 Veicolo	Cash vs. Equity
 Gate e KPI	Stretto collegamento con il piano industriale
 Misurazione	Gruppo vs. Azienda vs. BU vs. Ruolo/Individuo
 Frequenza	Chiuso vs. Rolling
 Payout Opportunity	Costo vs. opportunità

PARTECIPANTI SI VA VERSO UN'ESTENSIONE DELL'UTILIZZO



Criteri generali di eleggibilità sono:



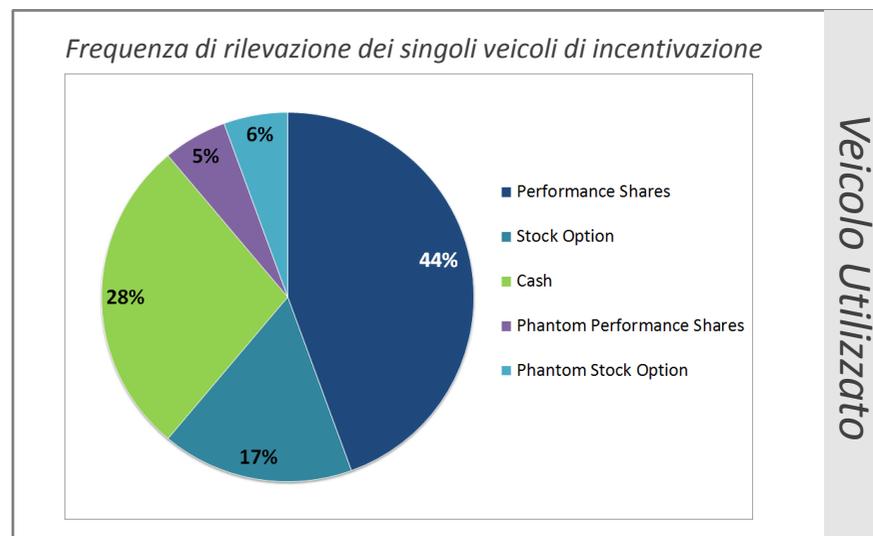
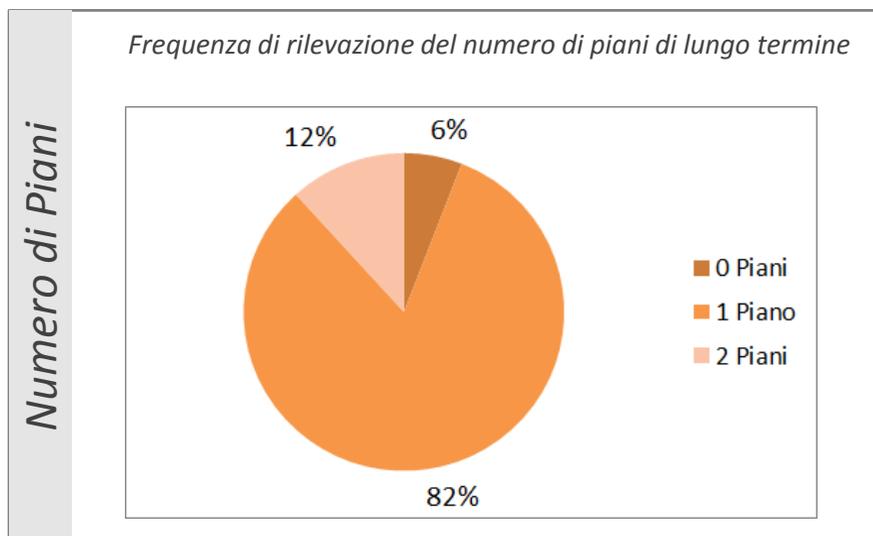


VEICOLO PRASSI DI MERCATO - ALL INDUSTRY



MERCATO

- ▶ Le **Performance Share** sono lo strumento maggiormente utilizzato dalle società quotate
- ▶ Sempre minore utilizzo di Piani di **Stock Option** e **Cash-based**





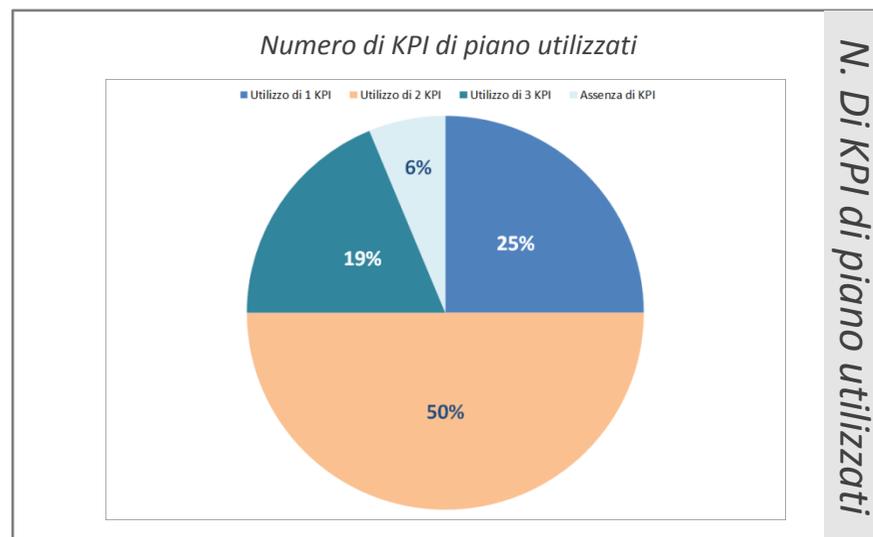
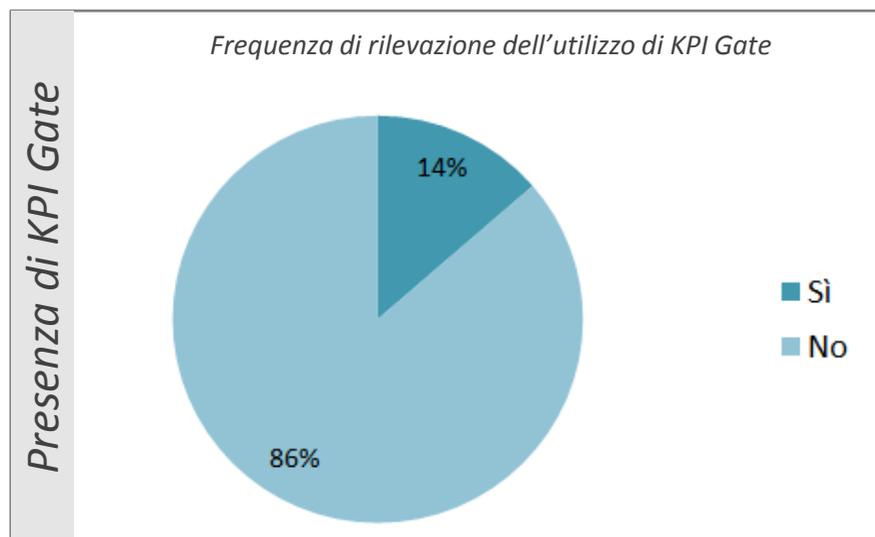
GATE E KPIS

PRASSI DI MERCATO - ALL INDUSTRY



MERCATO

- ▶ In generale, i Piani LTI equity / equity - based **prevedono l'utilizzo di condizioni di performance**
- ▶ Si registra un **aumento nel numero di indicatori** aganciati ai piani LTI
- ▶ Diffusione di **indicatori di creazione di valore per l'azionista**, tipicamente **EPS** (Earning Per Share) e **TSR Relativo** (Total Shareholder Return)



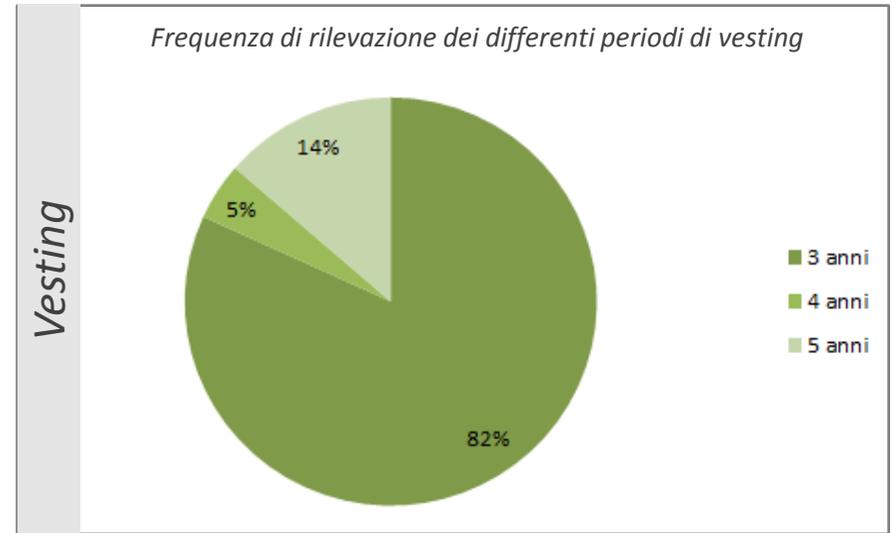
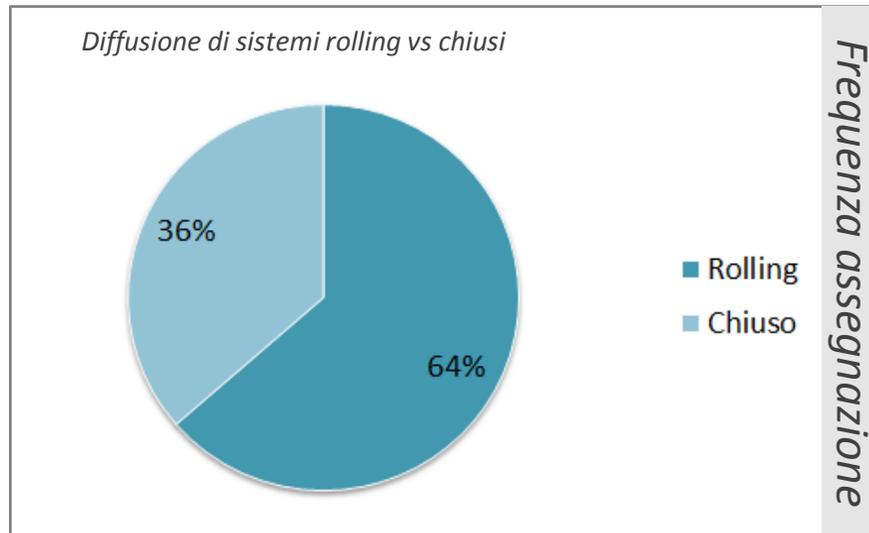


FREQUENZA PRASSI DI MERCATO – ALL INDUSTRY



MERCATO

- ▶ La maggioranza delle aziende che offre LTI utilizza **piani rolling**
- ▶ **Tipicamente i piani LTI sono triennali**, ma si sta registrando un aumento dell'arco temporale per la misurazione della performance

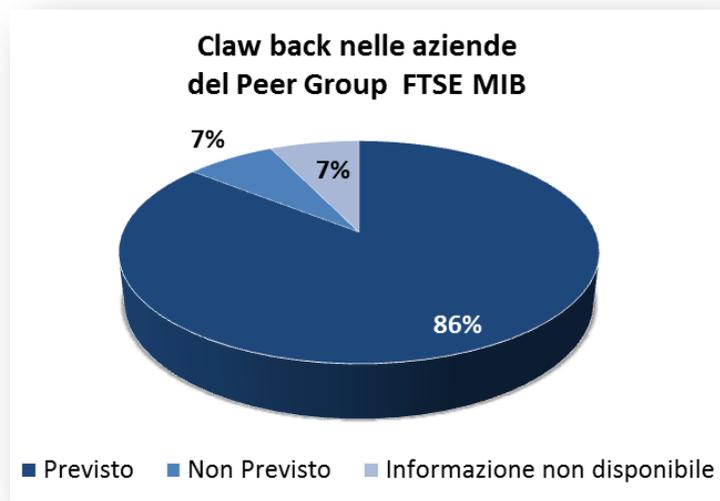


LA CLAUSOLA DI CLAWBACK

LE PRASSI IN ITALIA GROUP FTSE MIB

Gli ultimi anni hanno visto incrementare l'utilizzo delle clausole di claw back, sia in risposta alle richieste dei regolatori vigenti in diverse nazioni, che per la sempre maggior attenzione dei Proxy Advisors alla tematica in oggetto.

Dal 2015 si è assistito ad un aumento delle diffusione della clausola di claw back da parte delle società italiane. Tale fenomeno si è verificato in corrispondenza dell'aggiornamento del Codice di Autodisciplina nel luglio 2014, che ha inserito la raccomandazione di previsione della clausola claw back.



In particolare nel Peer Group FTSE MIB, l'86% delle aziende dichiara di prevedere la clausola di claw back.

Se da un lato tale dato sembra far intendere una prassi diffusa nell'utilizzo della clausola, dall'altro sono ridotti i dettagli o le informazioni in merito a elementi operativi, come ad esempio l'applicabilità, la durata o la popolazione coinvolta.



PAY OUT OPPORTUNITY APPROCCIO

Di seguito i driver per la definizione dell'opportunità del piano LTI

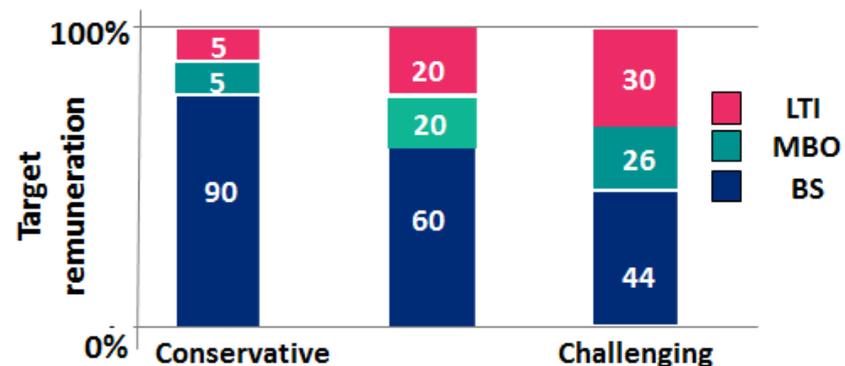
1- STRATEGIA DI POSIZIONAMENTO

Definire o adottare la strategia di posizionamento aziendale in merito alla parte variabile del pacchetto retributivo, scegliendo il puntatore statistico di riferimento rispetto a cui valutare la competitività del piano LTI

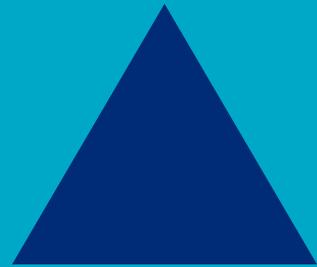


2- PAY MIX

Definire un adeguato bilanciamento delle componenti variabili rispetto a quelle fisse, che rispecchi la filosofia di Reward aziendale e l'equità interna



LE AZIENDE FTSE MIB



LE AZIENDE APPARTENENTI ALL'INDICE FTSE MIB (1/2)

Prassi di mercato

I **temi principali** emersi a valle della **stagione assembleare 2018** delle Società a maggiore capitalizzazione di mercato (Società FTSE MIB) includono:

Amministratore Delegato

▶ Remunerazione fissa:

La remunerazione fissa assegnata agli Amministratori Delegati nel corso del 2017 ha evidenziato una **sostanziale stabilità rispetto all'anno precedente**, con riferimento alla fascia centrale del mercato: ~ € 1.100.000

▶ Remunerazione Variabile di Breve Termine:

l'incentivazione variabile di breve termine erogata nel 2017 risulta essere **in forte crescita rispetto al 2016**. L'STI erogato è cresciuto soprattutto nei **valori di mediana (+34%)** e di **terzo quartile (+19%)**, mentre il primo quartile è in decrescita.

▶ Remunerazione Variabile di Lungo Termine:

L'**89%** (81% nel 2016) delle aziende FTSE MIB 2017 offre un **Piano di Incentivazione di Lungo Termine al proprio AD**.



LE AZIENDE APPARTENENTI ALL'INDICE FTSE MIB (2/2)

► Tipologia di Piani LTI:

- maggiore utilizzo rispetto al 2016 e al 2015 di Piani **Performance Share**.
- Forte riduzione di Piani di **Stock Option** e **Cash-based**.

► Indicatori di performance dei Piani LTI:

- In linea con le richieste dei Proxy Advisor, anche in Italia si registra un **ampio utilizzo di indicatori che colleghino la performance alla creazione di valore**.

→ Total Shareholder
Return (TSR)

→ nella maggior parte dei casi è **calcolato in termini relativi** rispetto ad uno specifico *peer group*.

► Vesting period

- I piani LTI prevedono in larga parte un **periodo di vesting di 3 anni**.
- In casi residuali, il periodo scelto copre un arco temporale più lungo di 4 o, massimo, 5 anni.



MAKE



**TOMORROW,
TODAY**